

Direktive oder kooperative Führungsform ? – Ihre betriebliche Effizienz im Lichte der Forschung

Aussagen über die Effizienz direktiver und kooperativer betrieblicher Führungsformen befinden sich noch oft im Stande bloßer Meinungsäußerung. Ziel der vorgestellten Untersuchung ist es, bei dieser Sachlage einen Beitrag zur empirischen Fundierung einschlägiger Aussagen zu leisten.

Zum Wandel betrieblicher Führungsform

Im Zuge der gesellschaftlichen und technologischen Entwicklung der letzten Jahrzehnte haben sich auch die Führungsformen in den Unternehmen gewandelt. An Stelle der „direktiven“ („autokratischen“, „autoritären“) Führung tritt mehr und mehr deren „kooperatives“ („demokratisches“) Pendant. Kennzeichen der althergebrachten direktiven Führungsform sind:

- Konzentration von Entscheidungs- und Durchsetzungsaufgaben in der Person des Vorgesetzten
- herrschaftliches Führungsverhalten des Vorgesetzten im Hinblick auf die instruierende und motivierende Komponente der Führung („Führung durch Befehl“)
- sog. Sachaufgabenorientierung des Vorgesetzten — sowie
- Betonung der Differenzen zwischen Vorgesetzten- und Untergebenenstatus durch den Vorgesetzten.

Dementsprechend sind Kennzeichen der heraufkommenden kooperativen Führungsform:

- wesentliche Beteiligung der Untergebenen an den Entscheidungs- und Durchsetzungsaufgaben
- partnerschaftliches Führungsverhalten des Vorgesetzten im Hinblick auf die instruierende und motivierende Komponente der Führung („Führung durch Überzeugung und Anregung“)
- sog. Mitarbeiterorientierung des Vorgesetzten — sowie
- Betonung der Egalität zwischen Vorgesetzten- und Untergebenenstatus durch den Vorgesetzten.

„Führungsformwandel“ ist ein Schlüsselwort in der betrieblichen Führungsliteratur der letzten Jahre.

Aufgeworfene Fragen

Was sind die Gründe für diesen Wandel der Führungsform? Sind es nur die gestiegenen sozialen Ansprüche der Mitarbeiter an die Organisation oder verbergen sich hinter der neuen Form auch leistungsbezogene Motive? Während es nahezu unbestritten ist, daß die Mitarbeiter unter kooperativer Führung im allgemeinen zufriedener sind, ist die Frage nach der betrieblichen Effizienz der beiden Formen in stärkerem Maße kontrovers. Die landläufige These lautet zwar auch hier auf eine Überlegenheit kooperativer Führungsform. Doch warnt eine Reihe ernsthafter Stimmen mit teils gewichtigen Argumenten vor dieser Ansicht.

Bei dieser Sachlage scheint es wünschenswert, die landläufige These der Effizienzüberlegenheit kooperativer Führungsform einer empirischen Prüfung zu unterziehen. Der erste Teil unseres Beitrags ist der für eine solche Prüfung nötigen bzw. wünschenswerten Präzisierung der These gewidmet. Im zweiten Teil unseres Beitrags werden 119 Untersuchungseinheiten, zusammengesetzt aus 131 empirischen Studien und 2 schon vorliegenden Auswertungen empirischer Studien über Führungseffizienz, zur Überprüfung der These herangezogen.

Die These der Effizienzüberlegenheit kooperativer Führungsform — Frage des räumlich-zeitlichen Gültigkeitsanspruchs

Die These der Effizienzüberlegenheit kooperativer Führungsform könnte in ihrem Gültigkeitsanspruch auf bestimmte (historische) Räume und Zeiten beschränkt werden. So könnte man z. B. die Überlegenheit kooperativer Führungsform nur für Westeuropa und Nordamerika in den 60er bis 80er Jahren unseres Jahrhunderts behaupten wollen. Ohne eine solche Einschränkung des Gültigkeitsanspruchs gilt die These *universell*, d. h. für betriebliche Aufgabenerfüllungen aller Räume und Zeiten.

Die Beschränkung einer These auf bestimmte Ausschnitte des Raum-Zeit-Kontinuums — so plausibel und naheliegend sie immer sein mag — verschafft der These regelmäßig einen unbilligen Schutz vor umfassender Prüfung und damit möglicher Widerlegung. Nicht die Raum-Zeit-Koordinaten als solche, sondern bestimmte auf ihnen gegebene Umstände konditionieren höchstwahrscheinlich die in der These angesprochenen Zusammenhänge. Diese Umstände werden außerhalb der in Frage stehenden Raum-Zeit-Koordinaten nicht immer fehlen, innerhalb vielleicht gar nicht immer vorhanden sein. Man verstellt sich durch die räumlich-zeitliche Beschränkung des Gültigkeitsanspruchs einer These die Möglichkeit, im Laufe des Forschungsprozesses zu diesen Umständen durchzustoßen.

Obschon wir bei dem verfügbaren Forschungsmaterial damit einen Kritikpunkt bezüglich der Thesenprüfung verstärken — weitaus die meisten

Untersuchungen der Führungsformeffizienz stammen aus den USA — wollen wir diesen Gründen Referenz erweisen. Wir werden die allgemeine, d. m. hier die noch undifferenzierte, These der Effizienzüberlegenheit kooperativer Führungsform im Rahmen dieses Beitrags als universelle These behandeln.

Mögliche Aussageformen der allgemeinen These

Die allgemeine These der Effizienzüberlegenheit kooperativer Führungsform kann — ungeachtet des räumlich-zeitlichen Umfangs ihres Gültigkeitsanspruchs und unbeschadet ihrer weiteren Differenzierung und Modifikation in bezug auf ihren sachlichen Aussage- oder Objektbereich — vier grundsätzliche Aussageformen annehmen:

- 1) Die kooperative Führungsform erbringt unter beliebigen für beide Führungsformvarianten aber jeweils gleichen betrieblichen Anwendungsbedingungen immer bessere Leistungsergebnisse als die direktive Führungsform (unbedingte deterministische These).
- 2) Die kooperative Führungsform erbringt unter bestimmten — für beide Führungsformvarianten freilich wiederum gleichen (!) — betrieblichen Anwendungsbedingungen immer bessere Leistungsergebnisse als die direktive Führungsform (bedingte deterministische These).
- 3) Die kooperative Führungsform erbringt unter beliebigen für beide Führungsformvarianten aber jeweils gleichen betrieblichen Anwendungsbedingungen wahrscheinlich, z. B. in mindestens x vom Hundert aller Fälle, bessere Leistungsergebnisse als die direktive Führungsform (unbedingte stochastische These).
- 4) Die kooperative Führungsform erbringt unter bestimmten — für beide Führungsformvarianten freilich wiederum gleichen (!) — betrieblichen Anwendungsbedingungen wahrscheinlich, z. B. in mindestens x vom Hundert aller Fälle, bessere Leistungsergebnisse als die direktive Führungsform (bedingte stochastische These).

Offensichtlich nimmt der sachliche Aussagegehalt der Thesen von 1) bis 4) sukzessive ab.

Alleinige Angemessenheit einer bedingten stochastischen Aussage

Als unbedingte Aussage hat die These der Effizienzüberlegenheit kooperativer Führungsform sicher keine erwägenswerte Bestätigungschance. Zu viele Konstellationen lassen sich bereits aufgrund der betrieblichen All-

tagserfahrung denken, die die direktive Führungsform mit hoher Wahrscheinlichkeit als effizienter erweisen. Man denke an Untergebene, die gegenüber dem Vorgesetzten an Bildung, Ausbildung, menschlicher und beruflicher Erfahrung ein enormes Defizit aufweisen. Man denke an Untergebene, die aus Gründen des Klassen- oder nationalen Befreiungskampfes, aus rassischen, religiösen oder sonstigen Gründen in der „Organisation“ und dem sie vertretenden Vorgesetzten den „Feind“ sehen und jede Entscheidungsbeteiligung bzw. jeden Verhaltensfreiraum zur Arbeit gegen den Betrieb nutzen.

Auch eine deterministische These, die einen hundertprozentigen Überlegenheitsanfall kooperativer Führungsform behauptet, dürfte kaum dem Objektbereich der Aussage angemessen gelten. Man denke nur an das auch in diesem Zusammenhang fundamentale Problem menschlicher Willensfreiheit, das sich in den modernen Verhaltenswissenschaften als Frage nach der Konsistenz und Transitivität menschlicher Wahlakte stellt. Es spricht viel dafür, daß die Konsistenz menschlichen Verhaltens prinzipiell mangelhaft ist. Das scheint besonders für den „geschichtlichen Menschen“ zu gelten, der sich in der Flucht der Erscheinungen ständig selbst reflektiert und damit gleichsam im Wege der Selbstinduktion ständig neue Entscheidungs- resp. Verhaltenskriterien schafft.

Fragen der Thesenbildung in bezug auf den Objektbereich

Maximaler Objekt- oder Aussagebereich der bedingten stochastischen These ist die *Erfüllung jedweder Betriebsaufgaben*, soweit sie in Zusammenarbeit einander unmittelbar unter-/überstellter Personen erfolgt und den in der These angeführten Bedingungen genügt.

Ist über diesen — umfassenden — Objektbereich

11) zweckmäßig eine einzige These zu formulieren —
oder sind —

12) zweckmäßig mehrere Thesen zu formulieren?

Sollte vielleicht die generelle These hinsichtlich einzelner Aussage-Teilbereiche — betriebliche Aufgabenarten, betriebliche Situationstypen — spezifiziert werden?

Soll(en) die These(n) über

21) den gesamten Objektbereich Aussagen treffen — oder —

22) nur über bestimmte Teilausschnitte des Objektbereiches Aussagen treffen?

Man kann Thesen nicht nur in ihrer Wenn-Komponente, sondern auch in ihrer Dann-Komponente besonders konditionieren und damit in der

Aussage einschränken. Besondere theoretische und praktische Interessen, die Erwartung besonderer Schwerpunkte bei den zu erfassenden Forschungsmaterialien mögen der Grund für solche Einschränkungen sein.

Wir wollen hier im folgenden die Thesenbildung auf den gesamten relevanten Objektbereich erstrecken, die allgemeine These der betrieblichen Effizienzüberlegenheit kooperativer Führungsform dabei aber in 2 „Dimensionen“ differenzieren.

In einer ersten Dimension der Thesendifferenzierung werden wir die Effizienzüberlegenheit kooperativer Führungsform jeweils getrennt für die Erfüllung

- (1) vorwiegend repetitiver betrieblicher Aufgaben
- (2) vorwiegend novativer betrieblicher Aufgaben
- (3) vorwiegend kreativer betrieblicher Aufgaben

behaupten. In einer Weise konzipiert, daß sie alle in Betrieben auftretenden Aufgabenerfüllungen im Rahmen der Thesenbedingungen restlos und überschneidungsfrei erfassen, erlauben diese 3 Thesen und die ihnen zugehörigen Prüfsamples eine Zusammenfassung zu einer umfassenden These mit umfassendem Prüfsample.

In einer zweiten Dimension der Thesendifferenzierung, die auf einen Phasengesichtspunkt der betrieblichen Aufgabenerfüllung abzielt, bieten sich zunächst gleichfalls 3 Thesen an: Thesen der Effizienzüberlegenheit kooperativer Führungsform hinsichtlich der

- (a) Gewährleistung von Betriebsanwesenheit
- (b) Erfüllungsgüte der Teilaufgabe Entscheidung
- (c) Erfüllungsgüte der Teilaufgabe Ausführung.

Aus einer Reihe von Gründen, die hier nicht im einzelnen dargelegt werden können, wollen wir uns auf die ersten beiden Thesen (a) und (b) beschränken.

Wir haben damit insgesamt 6 Thesen:

Mit römisch I—VI numeriert, sollen sich im folgenden

These I auf den betrieblichen Fehlzeiten- und Austrittsanfall

These II auf die Erfüllung vorwiegend repetitiver betrieblicher Aufgaben

These III auf die Erfüllung vorwiegend novativer betrieblicher Aufgaben

These IV auf die Erfüllung vorwiegend kreativer betrieblicher Aufgaben

These V auf die Erfüllung betrieblicher Aufgaben im ganzen

These VI auf die Erfüllungsgüte der Teilaufgabe Entscheidung

beziehen. Sieht man den gesamten — von These V erfaßten — Aussagebereich als „Torte“, so werden die Thesen II—IV durch „Tortenstücke“, die Thesen I und VI durch „Tortenschichten“ symbolisiert.

Die Thesendifferenzierung bewirkt einen willkommenen Abschottungseffekt gegenüber Thesenfalsifikationen, aber auch Thesenbestätigungen in enger umgrenzten Sektoren des umfassenden Objektbereichs. In bezug auf die „Erfüllung repetitiver Aufgaben“ ist sie von besonderem Wert: Verschiedentlich wird unter der Bedingung solcher Aufgaben auch die Effizienzüberlegenheit der konträren direktiven Führungsform behauptet.

Zur Bestimmung des Bedingungsumfangs der Thesen

Das Bemühen, Thesen zu formulieren, denen das Vorverständnis des Problems eine nennenswerte Bestätigungschance einräumt, legt — nicht zuletzt auf der Basis einer Auswertung der einschlägigen Literatur — folgende „Bedingungsapparate“ der Überlegenheit kooperativer Führungsform nahe:

These I

- Abwesenheit eines grundsätzlichen Desinteresses der Mehrzahl der Untergebenen an der Praktizierung kooperativer Führungsform, insbesondere an der Entscheidungsk Kooperation — sowie
- Fehlen eines von dritter Seite ausgeübten Zwangs zur Dienstanwesenheit jedes arbeitsfähigen Untergebenen, wobei strenge Maßstäbe an die Arbeitsunfähigkeit gelegt werden.

Thesen II—VI

- Verzicht auf eine Berücksichtigung der Ein- und Ausübungskosten von Führungsformvarianten (ausgenommen Tätigkeitszeiten) bei Ermittlung der Führungsformeffizienz
- Fehlen eines wesentlichen Bildungs-, Ausbildungs- und/oder Fähigkeitsgefälles zwischen dem (den) Vorgesetzten und dem Durchschnitt der Untergebenen
- Fehlen einer — persönlich oder ideologisch motivierten — Feindattitüde der Mehrzahl der Untergebenen gegenüber der Organisation und/oder dem (den) Vorgesetzten als deren Repräsentanten
- Fehlen eines wesentlichen Interessengegensatzes bei/an den Gegenständen der Aufgabenerfüllung zwischen der Organisation und dem (den) Vorgesetzten als deren Repräsentanten einerseits, der Mehrzahl der Untergebenen andererseits
- Fehlen von über die volle Dienstzeit währenddem Streß.

Zum Zusammenhang zwischen Bedingungsumfang und Aussageniveau der Thesen

Läßt sich mit Aussicht auf Bestätigung kein hundertprozentiger Überlegenheitsanfall kooperativer Führungsform behaupten (deterministische

These), so ist man versucht, mit Blick auf den Aussagegehalt der These, doch einen 95- oder 90%igen Überlegenheitsanfall zu behaupten: Stochastische Thesen mit hohem Aussageniveau (z. B. Behauptung eines mehr als 95%igen Überlegenheitsanfalls) haben einen höheren Aussagegehalt als vergleichbare stochastische Thesen mit niedrigem Aussageniveau (z. B. Behauptung einer nur mehr als 50%igen Überlegenheit).

Es darf nun angenommen werden, daß das Aussageniveau einer stochastischen These, das auf eine Bestätigung rechnen darf, mit steigender Ab-Bedingung (schrumpfendem Objekt- oder Aussagebereich der These) steigt. Damit ist für eine satisfaktorische Thesenformulierung die *simultane* Festlegung von Bedingungsumfang und Aussageniveau nahegelegt.

Auf dem gegenwärtigen Stand der Forschung fehlt uns freilich jegliches Vorwissen darüber, mit welchen Aussageniveaus unsere im letzten Abschnitt vorgestellten Bedingungsumfänge zweckmäßigerweise korrespondieren sollten und bei welchen Sprüngen des Aussageniveaus der Thesen wir welche Bedingungen zusätzlich in die Wenn-Komponenten der Thesen einführen sollten. Bei dieser Sachlage werden wir das Aussageniveau unserer Thesen gegenüber einem „starren“ Bedingungsapparat variieren: Wir behaupten im Rahmen jeder unserer 6 Thesen den Überlegenheitsanfall kooperativer Führungsform auf 10 Aussageniveaus, nämlich

1. in mehr als 50 v. H. aller Fälle
2. in mehr als 55 v. H. aller Fälle
3. in mehr als 60 v. H. aller Fälle

.

.

.

10. in mehr als 95 v. H. aller Fälle

Damit ergeben sich im Rahmen unserer 6 Thesen 10 im Aussageniveau verschiedene Unterfälle, die wir als „Sub-Thesen“ bezeichnen wollen.

Forschungsergebnisse im Themenbereich Führungsformeffizienz — Sammlung einschlägiger Untersuchungen

Auf dem Stand der derzeitigen Forschungsberichterstattung wurden — unter Einbezug mehrerer US-amerikanischer Experten — 131 Untersuchungen nebst 2 Untersuchungsauswertungen gesammelt und in den Prüfungszusammenhang der 6 Thesen gestellt. Die Untersuchungen wurden seit 1927 in 10 Ländern, zumeist in den USA, durchgeführt. Sie sind weit verstreut und nur zu einem Teil in leichter zugänglichen, zumeist englischsprachigen, Quellen publiziert.

In das umfassende — auf alle 6 Thesen bezogene — Prüfsample wurden einmal Untersuchungen aufgenommen, die die Thesenbestandteile von em-

pirischem Bezug, insbesondere die Varianten direktiver und kooperativer Führungsform, hinreichend zu gewährleisten bzw. zu ermitteln scheinen. Des weiteren wurden für das erste auch alle die Untersuchungen aufgenommen, die — nach ihrem Selbstverständnis — die Effizienz alternativer Führungsformen zum Gegenstand haben. Das Objektbereichskriterium „Wirtschaftsbetrieb“ wurde dabei großzügig angewendet. Eine Reihe von Untersuchungen aus dem Erziehungs-, Verwaltungs- und Militärbereich wurde so mitberücksichtigt. Das geschah einmal, um Ursprünge und Bezüge des literarisch gegebenen „Untersuchungs-Körpers“ („body of findings“) ausreichend deutlich machen zu können. Darüber hinaus wollten wir für den deutschen Sprachraum damit eine — vom speziellen Erkenntnisziel unserer Arbeit ablösbare — Sammlungs- und Auswertungsfunktion im Hinblick auf ein schwer zugängliches Stück Forschungsliteratur leisten.

Gliederung und Charakteristika der Untersuchungen

Leider wird eine Anzahl von Untersuchungen, insbesondere auch Untersuchungsergebnissen, sehr schlecht berichtet. Die nachträgliche Einholung instruktiver Untersuchungsberichte erwies sich nur in seltenen Ausnahmefällen als möglich. Um die betroffenen Untersuchungen einerseits nicht unter den Tisch fallen zu lassen, andererseits nicht stark überinterpretieren zu müssen, wurden verschiedentlich mehrere solcher Untersuchungen zu einer „Untersuchungseinheit“ zusammengefaßt. Untersuchungseinheiten entstehen indessen nicht nur durch Zusammenfassungen, sondern auch durch Mehrfach-Anführungen einzelner Untersuchungen. Ist eine Untersuchung im Prüfungszusammenhang zweier Thesen relevant, sagt sie z. B. etwas zu den Fehlzeiten- und/oder Austrittsanfall und der Erfüllung repetitiver Aufgaben unter direktiver und kooperativer Führungsform aus, so wird sie zweifach angeführt. Sie erscheint sowohl im Rahmen einer Untersuchungseinheit des Prüfsamples der These I als auch im Rahmen einer Untersuchungseinheit des Prüfsamples der These II.

Aus den 131 (mit Wiederholungen 148) Untersuchungen plus 2 Untersuchungsauswertungen entstanden so insgesamt 119 Untersuchungseinheiten.

Forschungsmethodologische Kritik der Untersuchungen

Die in den 119 Untersuchungseinheiten zusammengefaßten 131 (148) Untersuchungen und 2 Untersuchungsauswertungen wurden nach ihrer Zuordnung auf die 6 Thesen einer möglichst gründlichen Kritik in den folgenden Punkten unterworfen:

- Gewährleistung der unabhängigen Variablen: direkte und kooperative betriebliche Führungsform

- Gewährleistung gleicher Anwendungssituation der verglichenen Führungsformvarianten („Faktorenkontrolle“)
- Gewährleistung der Aussage- oder Objektbereiche der Thesen
- Ermittlung der abhängigen Variablen: Gültigkeit der verwendeten Indikatoren für betriebliche Effizienz und Zuverlässigkeit ihrer Erhebungsweise.

Insgesamt 25 in 21 Untersuchungseinheiten erfaßte Untersuchungen wurden nach der Prüfung in diesen Punkten abgewiesen. Auch bei den im Prüfungszusammenhang verbliebenen Untersuchungen bleiben freilich — nicht zuletzt aufgrund der mangelhaften Untersuchungsberichte — viele Fragen offen.

Ergebnis der Thesenprüfung

Die folgende Tabelle zeigt, wie viele der für die 6 Thesen gewerteten Untersuchungseinheiten

- (a) für die Effizienzüberlegenheit kooperativer Führungsform sprechen („pro“)
- (b) für die Effizienzüberlegenheit direkter Führungsform sprechen („contra“)
- (c) nicht für die Effizienzüberlegenheit einer der beiden Führungsformen über die jeweils andere sprechen („neutral“).

These	Anzahl der Untersuchungseinheiten	„pro“	„contra“	„neutral“
I	21	20	—	1
II	45	25	7	13
III	7	7	—	—
IV	10	8	1	1
V	61 ¹⁾	39	8	14
VI	15	12	—	3

¹⁾ $45 + 7 + 10 \cdot 1 = 61$. Eine Untersuchungseinheit im Prüfsample der These IV, die eine komplette Wiederholung einer Untersuchungseinheit aus dem Prüfsample der These III war, insbesondere auch deren Ergebnis genau wiederholte, wurde nicht gerechnet.

Unterstellt man den Prüfsamples Repräsentanz, d. h. die Qualität einer Zufallsauswahl (Stichprobe) aus den jeweils relevanten Grundgesamtheiten der Objektbereiche, so sind durch diese Ergebnisse alle Thesen auf den unteren Aussageniveaus signifikant bestätigt.

Wenn man die neutralen Ergebnisse — die Vermutung von Untersuchungsmängeln liegt hier besonders nahe — nicht wertet, so ist im Bereich der These I (Vermeidung von Mitarbeiterfehlzeiten und -austritten) die Über-

legenheit kooperativer Führungsform in mehr als 85 vom Hundert aller Fälle auf einem Signifikanzniveau von 95,1 % bestätigt. Im Bereich der Thesen II und III (Erfüllung repetitiver und novativer Betriebsaufgaben) ist dementsprechend die Überlegenheit kooperativer Führungsform in jeweils mehr als 65 vom Hundert aller Fälle auf einem Signifikanzniveau von 96,2 bzw. 95,1 % bestätigt. In gleicher Weise findet im Bereich der These IV (Erfüllung kreativer Betriebsaufgaben) ein über 55%iger Überlegenheitsanfall der kooperativen Führungsform auf dem 96 % Signifikanzniveau seine Bestätigung. Im Bereich der Thesen V und VI schließlich — bei Erfüllung von Betriebsaufgaben schlechthin sowie der darin eingeschlossenen Entscheidungsaufgaben — ist ein jeweils über 75%iger Überlegenheitsanfall kooperativer Führungsform auf einem Signifikanzniveau in Höhe von 93,6 bzw. 96,8 % bestätigt.

Schlägt man die neutralen Fälle den konträren Fällen zu — auch für dieses Verfahren lassen sich gute Gründe anführen — so vermindert sich die Bestätigung der Überlegenheitsthese kooperativer Führungsform etwas. Bis auf eine Ausnahme sind jedoch auch hierbei alle 6 Thesen auf den unteren Aussagerängen signifikant bestätigt. Bei der Erfüllung repetitiver Aufgaben (These II) freilich ist hierbei auch der kleinstmögliche Überlegenheitsanfall kooperativer Führungsform in Höhe von mehr als 50 vom Hundert aller Fälle nur auf einem Signifikanzniveau von 81,8 % — d. h. nach allgemeiner Konvention *nicht* signifikant — bestätigt.

Die Bestätigung der These II ist damit alles in allem — insbesondere auch unter Berücksichtigung der Stichprobenumfänge — am schwächsten ausgefallen. Mit hoher Wahrscheinlichkeit bezieht sich ein Teil der Untersuchungsabschnitte, die in den Prüfbzusammenhang mit dieser These gestellt wurden, auf Aufgabenerfüllungen, bei denen relativ hohe Leistungen unter direkter Führungsform weniger Arbeitsleid (Selbst-Überwindung zum Wieder-Antritt) bedeuten als unter kooperativer Führungsform. Auf eben diesen Punkt scheint sich die angesprochene gelegentliche Behauptung: Repetitive Aufgaben würden unter direkter Führungsform besser erfüllt, tatsächlich stützen zu lassen. Ein anderer Befund widerspricht diesem Gesichtspunkt nicht, präzisiert vielmehr seinen Stellenwert: Es gibt deutliche Hinweise darauf, daß es nicht empfehlenswert ist, eine bereits von der Arbeitsapparatur ausgehende starke Fremdbestimmung der Untergebenen durch direktives (autoritäres) Führungsverhalten der Vorgesetzten weiter zu verstärken.

Zur Aussagekraft des Ergebnisses

Wir haben die Prüfsamples der 6 Thesen als Stichproben aus den jeweils relevanten Objektbereichen der Thesen angesprochen. Besteht die damit unterstellte Repräsentanz tatsächlich?

Niemand hat aus den relevanten Grundgesamtheiten betrieblicher Führungsrelationen durch Anwendung eines wie immer gearteten Zufallsauswahlverfahrens die Prüffälle ausgewählt. Vielmehr haben wir jeweils auf sich gestellte Untersuchungen gesammelt, soweit wir ihrer habhaft werden konnten. Kann daran gedacht werden, diese Prüfsamples unter einzelnen Gesichtspunkten — territoriale Streuung, Anfall von Feld- und Laboruntersuchungen — den zu fordernden Prüffallauswahlen aus den relevanten Thesen-Objektbereichen gleichzustellen? Bedenkt man, daß über $\frac{4}{5}$ der gewerteten Untersuchungen aus den USA stammen, so verbietet sich diese Frage gleichsam von selbst.

Immerhin müssen die hier gewonnenen Prüfsamples deshalb noch nicht zwangsläufig ohne Repräsentanz für die derzeitigen betrieblichen Führungsverhältnisse sein. Zu einem Teil sind die Prüfsamples aus Untersuchungen mit bereits für sich signifikanten Ergebnissen konstituiert. Im übrigen gilt es zu bedenken, daß Zufalls-Zufallsauswahlen sich häufig als ausreichend repräsentativ erweisen, wenn bei ihrer Bildung kein schwerwiegender systematischer Fehler zur Geltung kam. Ein Beispiel bieten Hochrechnungen auf der Basis der am schnellsten auszählenden Wahllokale bei Parlamentswahlen.

Die Vermutung eines oder mehrerer systematischer Fehler von wesentlichem Ausmaß ist freilich auf den ersten Blick groß. Besonders im Hinblick auf die Laborexperimente spricht manches dafür, daß in den Prüfsamples die Prüffälle unterrepräsentiert sind, die die Effizienzüberlegenheit der direktiven Führungsform ausweisen. Zu einem großen Teil wurden die Laborexperimente in psychologischen oder soziologischen Instituten von den Institutsdirektoren als Versuchsleitern mit ihren Studenten als Versuchspersonen durchgeführt. Bei einem — Versuchsleitern und Versuchspersonen gemeinsamen — Eingenommensein von bestimmten „modernen“ Ideologien können hier beliebig Ergebnisse einer bestimmten Ausrichtung (re)produziert werden, die — um mit Hofstätter zu reden — gar keine „Finde-Leistungen“ sind, sondern „Leistungen vom Typ des Bestimmens“.

Alle Bedenken in diesen und ähnlichen Punkten wird man nie völlig ausräumen können. Immerhin wirken in dieser Beziehung einige Zahlenrelationen zumindest beruhigend:

— Die maximal 18 Untersuchungen, die unter den 123 gewerteten Untersuchungen sonstige Länder betreffen, weisen die kooperative Führungsform ungleich öfter als effizienzüberlegen aus: 17mal wird die kooperative, nur einmal die direktive Führungsform als überlegen ausgewiesen. Die 105 ausschließlich US-amerikanischen Untersuchungen zeigen 80mal die kooperative, 7mal die direktive betriebliche Führungsform als überlegen, 18mal

wurden keine nennenswerten Effizienzdifferenzen beider Führungsformvarianten festgestellt.

— Das Verhältnis der Ergebnisse „pro“, „contra“ und „neutral“ in bezug auf die Thesenbestätigung beträgt

- für die 80 gewerteten Felduntersuchungen
65 : 4 : 11,
- für die 43 gewerteten Laboruntersuchungen
32 : 4 : 7.

Eine gewisse Repräsentanz wird man danach den vorgestellten Forschungsergebnissen nicht absprechen können. Entsprechend ist der auf der Grundlage dieser Forschungsergebnisse vorgenommenen Thesenprüfung u. E. bis auf weiteres Gültigkeit zuzuerkennen.

Die Bedeutung der Analyse für die Wirtschaftspraxis

Für die Wirtschaftspraxis lassen sich aus diesem Ergebnis hier und jetzt folgende Schlüsse ziehen:

(1) In der Bundesrepublik Deutschland scheinen die in die Wenn-Komponente unserer Thesen aufgenommenen Bedingungen gegenwärtig weitestgehend erfüllt. Damit ist nach Möglichkeit grundsätzlich kooperativ zu führen.

(2) Immer wenn die Meinungsbildung über die anzuwendende Führungsform kontrovers verläuft, ohne daß die Erfüllung der in die Wenn-Komponente der Thesen aufgenommenen Bedingungen in Frage steht, fällt die Last näherer Erklärung und Begründung der Seite zu, die für die direkte Führungsform plädiert. Die Frage der Erklärungsbedürftigkeit oder Beweislast hinsichtlich der beiden Führungsformalternativen kann nicht länger als offen gelten.

(3) Bei repetitiver Aufgabenerfüllung sollte man immer mit besonderer Aufmerksamkeit nach Gründen suchen, die unter Leistungsaspekten eine direkte Führungsform nahelegen könnten.

Abschließend sollte man sich noch einmal vor Augen führen, daß die Frage betrieblicher Effizienz wohl der wesentliche, aber nicht der einzige Gesichtspunkt bei der Bestimmung betrieblicher Führungsform ist.